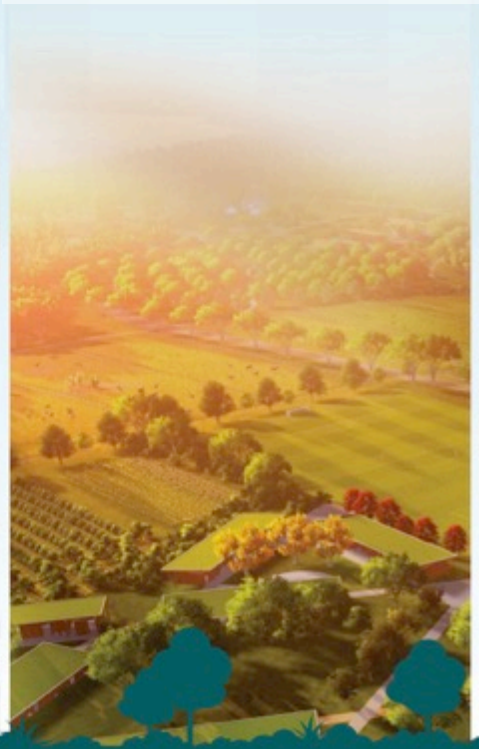
Construção de um modelo inovador de apoio à população em situação de rua em São Paulo

Proposta de abordagem | Novembro 2016 by McKinsey & Company ARCA

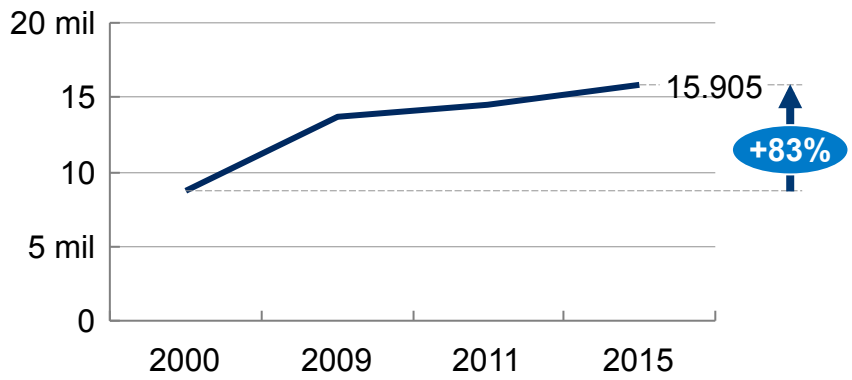
PREFEITURA DE SÃO PAULO



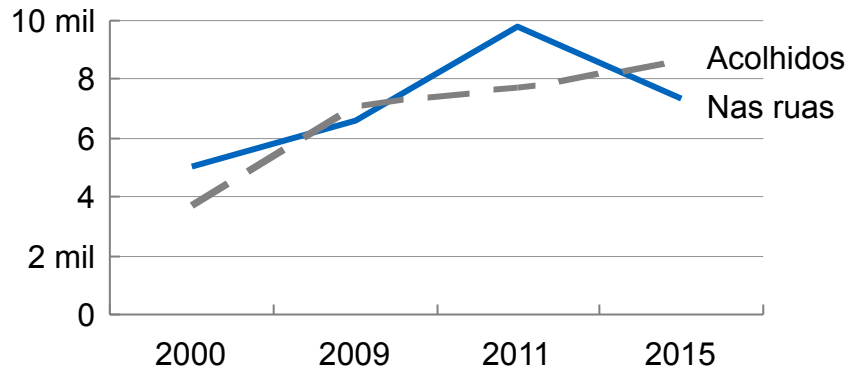
A população em situação de rua quase dobrou em São Paulo nos últimos 15 anos, e a maior parte dos que dormem na rua vive na região central

População em situação de rua já chega a quase 16 mil

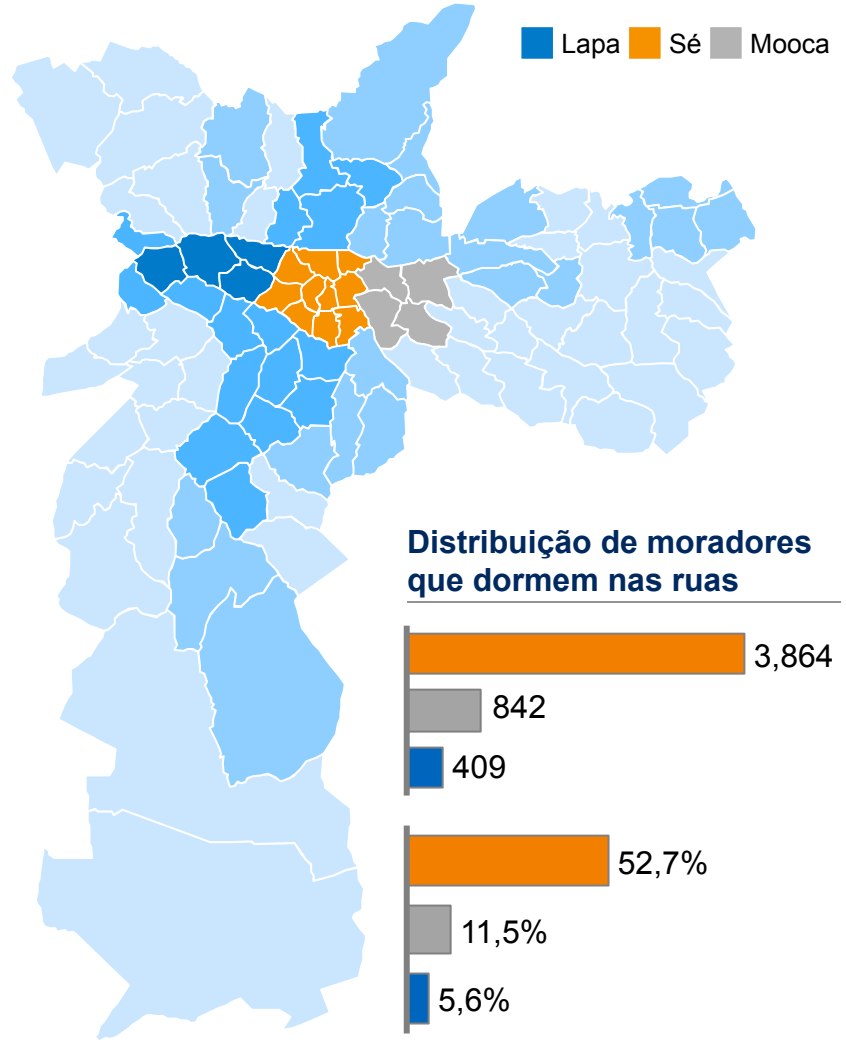
População em situação de rua
Em mil



População em abrigos e nas ruas
Em mil



Moradores se concentram na Sé, na Mooca e na Lapa

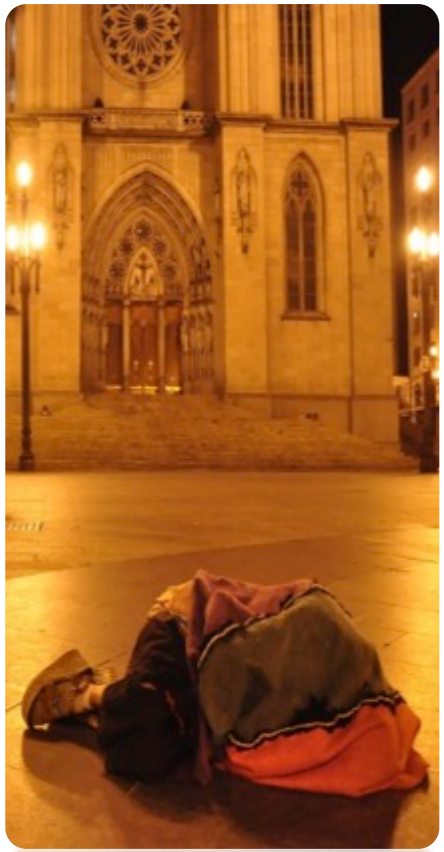


FONTE: Censo da população em situação de rua da cidade de São Paulo, 2015

Apesar de a definição e a metodologia de recenseamento variarem bastante entre países, São Paulo se destaca pelo número alto de desabrigados

Número de pessoas que dormem nas ruas (não em abrigos), por cidade
Em mil

São Paulo, 7.335



7.335

Londres, 940

940

Nova York, 2.794

2.794

Santiago, 5.772

5.772

Buenos Aires, 15.000

15.000

FONTE: Prefeitura de São Paulo, Department for Communities and Local Government (Reino Unido), Prefeitura de Nova York, press clippings

Para endereçar o desafio, a Prefeitura tem várias iniciativas, sendo uma delas uma linha do Pronatec com alta evasão e baixa empregabilidade

Principais iniciativas existentes

1.066 vagas ofertadas → **932 matrículas** → **440 concluintes** → **63 contratados**

Taxa de evasão de 47%

7% dos participantes do programa foram de fato efetivados

1. **Pronatec PopRua**
   - Capacitar a população em situação de rua e prover empregos, via parcerias com o setor privado
2. **Programa Operação Trabalho PopRua**
3. **Centros de Referência para População em Situação de Rua**
4. **Consultórios na Rua**
   - Oferece tratamentos odontológicos e relacionados ao abuso de álcool e outras drogas

FONTE: SEAC-SP; Fipe

Além disso, os abrigos atuais oferecidos pela Prefeitura enfrentam forte rejeição dos usuários

- São Paulo tem, ao todo, mais de 70 centros de acolhimento, totalizando uma oferta de **12.341 vagas**
- No entanto, dos quase **16 mil** moradores em situação vulnerável, apenas **8.570** de fato utilizam as vagas ofertadas
- Ou seja, metade da população em situação de rua **rejeita a solução atual oferecida pela Prefeitura**

Os principais motivos para a rejeição são:

- Horários de entrada e saída restritos
- Muitos centros não aceitam casais ou famílias
- Proibição de animais
- Falta de espaço para guardar carroças
- Mal tratamento por funcionários

"Os abrigos são sujos e somos tratadas como animais. Temos que sair de lá às 5h da manhã. Prefiro ficar aqui na minha barraca mesmo e deixar minha filha dormir até tarde do que arrancá-la cedo da cama"

FOLHA DE S.PAULO *- Moradora em situação de rua*

"O albergue não aceita animal. Eu não vou deixar meu amigo fiel, que cuida de mim de noite, entendeu, acho que é injusto, né? É um animal, um companheiro, ele protege, ele late"

G1 *- Morador em situação de rua*

FONTE: Datafolha 2016, press clippings

São Paulo pode mudar esse cenário ao focalizar as necessidades dos usuários, unindo acolhimento, capacitação e acompanhamento psicológico

Contexto

- São Paulo tem 16 mil pessoas em situação de rua, das quais cerca de **metade rejeita a ida a abrigos**
  - **Espaços não são desenhados para atender às necessidades desses moradores**, impondo regras que entram em conflito com os hábitos e os perfis dos usuários
- Nos últimos quatro anos, a Prefeitura ampliou a rede de apoio e lançou programas para capacitação e empregabilidade, **mas o resultado não redundou em mais acolhimento nem em redução da população vulnerável**
  - O Pronatec para a População de Rua, p.ex., teve taxa de sucesso de apenas 7%

Objetivos

- **Mapear os perfis e as necessidades da população em situação de rua,** determinando de que modo os comportamentos e os hábitos estão sendo moldados
- **Criar uma abordagem e um modelo de experiência que inspire e engaje os usuários**
- **Gerar oportunidades e promover a reintegração das pessoas em situação de rua na cidade de São Paulo**
- Transformar a experiência em um **caso de sucesso replicável** em outras áreas de desenvolvimento social

FONTE: Datafolha 2016, press clippings

O programa terá 3 fases, sendo a primeira delas a de mapeamento de segmentos, análise de necessidades e desenho do piloto do Espaço Vida

2 meses | 6 meses

A Definição de conceitos e desenho do piloto

B Piloto Espaço Vida

C Monitoramento e avaliação do programa

Plano de roll-out

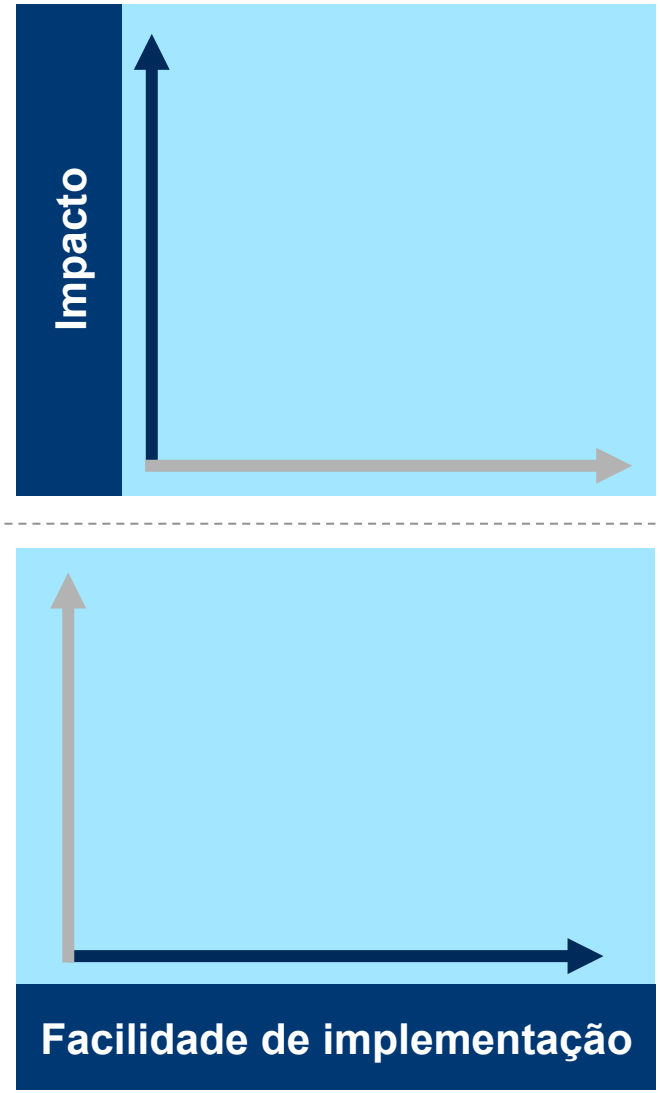
Roll out

- Mapear os **principais segmentos** que compõem a população em situação de rua
  - Conduzir pesquisa com moradores de rua
  - Conduzir pesquisa com as conveniadas e outros especialistas
- Avaliar a **jornada de decisão atual**
- Desenvolver uma **nova estratégia com abordagens múltiplas** a fim de engajar a população
- **Definir as intervenções** necessárias para o programa
- **Desenhar o piloto**

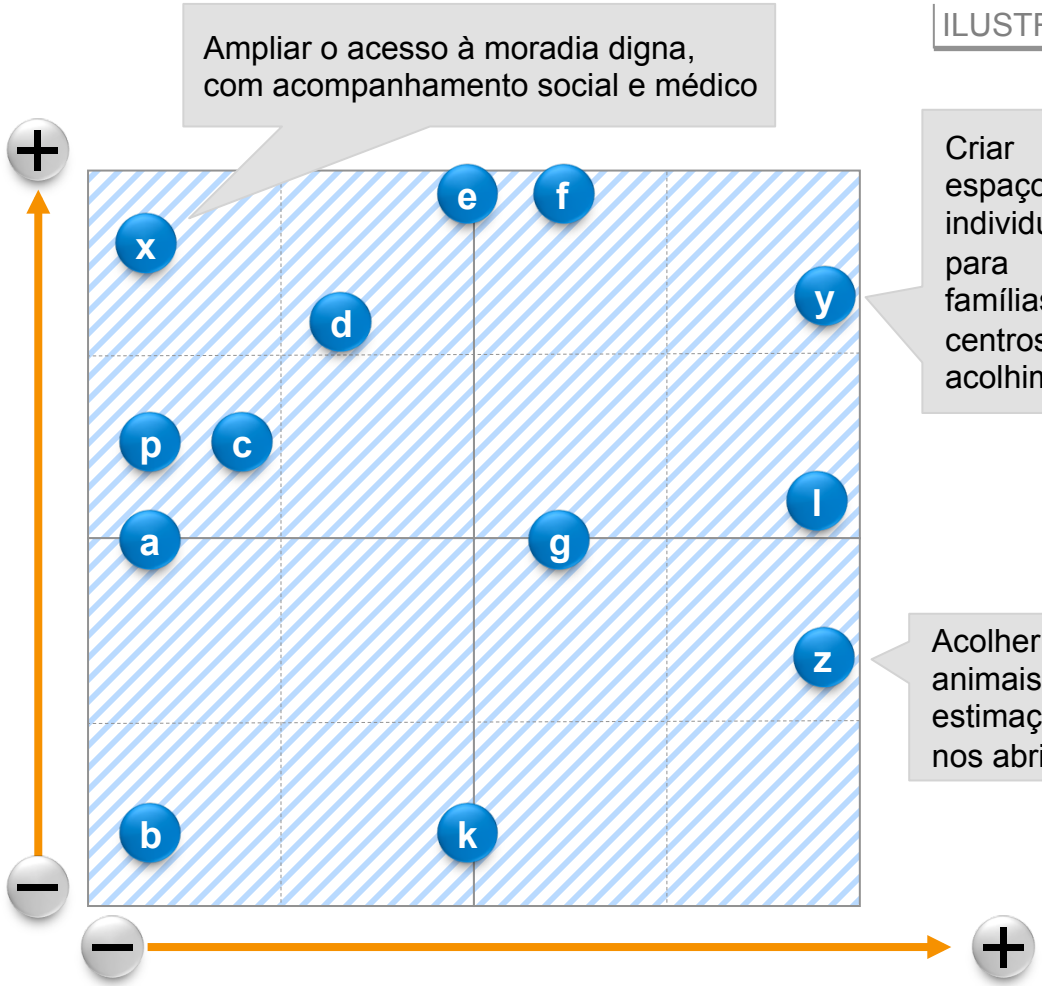
- **Rodar o piloto** do programa
- Monitorar e **catalogar aprendizados**
- **Planejar o *roll out* com base em análise de custo-benefício**
- **Testar as intervenções** e adequá-las quando necessário

- **Definir as intervenções finais que comporão o programa**

As intervenções serão avaliados a partir de dois eixos, e as que tiverem melhor relação *impacto* x *facilidade de implementação* serão priorizadas



ILUSTRATIVO



FONTE: Análise do time

Unindo a metodologia do Espaço Vida ao design, pretendemos criar um ambiente que atraia o morador e provoque uma experiência transformadora

Modelo Espaço Vida

- A metodologia prevê uma abordagem em três etapas

Abordagem inovadora

- Essa seria uma oportunidade de usar o **design para criar uma experiência que inspire os usuários e alcance os resultados sociais almejados**, por meio de:
  - **Pesquisa qualitativa** para determinar de que modo os comportamentos estão sendo moldados por acesso à solução, emoções conhecimento
  - **Avaliação da jornada de decisão atual**
  - **Desenvolvimento de uma nova estratégia multicanal que enderece de maneira específica cada segmento**

FONTE: Press clippings

O uso do design para criar produtos e serviços envolve uma mudança de mindset, com foco no usuário, na iteração e na visão compartilhada

Foco no ser humano

- **Combinar pesquisas com clientes, talentos em design, experiência relevante e conhecimento** da indústria para gerar insights poderosos

Pensamento holístico

- **Foco no desenho de sistemas** – que aproximam diversos pontos de contato de usuários e proporcionam experiências atrativas relacionadas a produtos e serviços

Processo experimental

- **Solução desenvolvida de maneira iterativa por meio de rápida criação de protótipos e teste com consumidores**
- Processo de inovação estruturado pode ser escalonado nas organizações

Visão compartilhada

- A organização trabalha para **inovar em todas as dimensões da cadeia de valor e entregar a visão do design**
- Trabalha para permitir que a visão compartilhada seja igual ao investimento no sucesso

SPRINT 1

Criar

Testar com usuários

SPRINT 2

Criar + Embalar

Teste com usuários

REFINAR

EXEMPLO DE CASO

Para ajudar uma seguradora a entender o comportamento dos clientes, por exemplo, desenvolvemos e testamos protótipos com diferentes segmentos

Contexto

- Nosso cliente era um grande grupo de seguros africano.
- Embora estivesse crescendo e tivesse rentabilidade, vinha perdendo mercado no grupo de consumidores em mais rápido crescimento: a classe média negra
- A LUNAR, da McKinsey, foi procurada para ajudar a equipe a entender melhor os segmentos-chave e oferecer insights para moldar as novas ofertas de serviços financeiros
- Foi necessário **desenvolver e testar protótipos de uma nova forma de interagir com os clientes**

Abordagem

- A LUNAR utilizou pesquisa qualitativa para **determinar de que modo os comportamentos financeiros estavam sendo moldados** por emoções, conhecimento e acesso a produtos financeiros
- **As entrevistas revelaram padrões recorrentes e uma aspiração**: todos desejam iniciar um negócio e poupar para educação, mas ninguém sabe como
- **Avaliamos a jornada de decisão atual e ajudamos a equipe a desenvolver uma nova estratégia multicanal que gera sonhos, informa e orienta**, além de oferecer pacotes de serviços completos
  - Compartilhamos também histórias inspiradoras para alinhar a equipe do cliente com a nova direção

Por meio de uma abordagem inovadora de design, entregamos um conjunto de ofertas destinado às necessidades e aspirações de cada segmento

O que produzimos

Vídeos convincentes

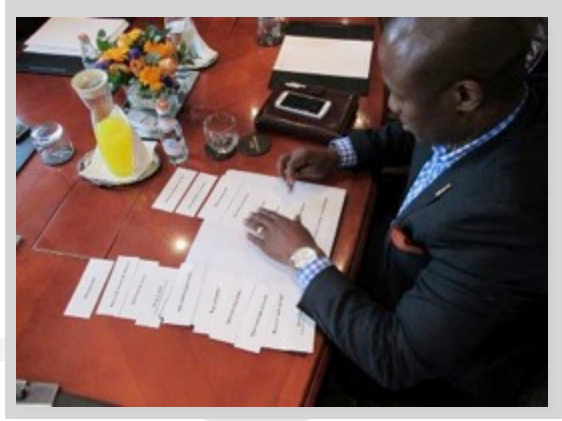
Ajudaram os clientes a identificarem necessidades não atendidas

Storyboards

Ajudaram a traçar o quadro de uma nova jornada do cliente – e a combinar um rápido protótipo produzido em um hackathon

Teste quantitativo

Ajudaram a avaliar o potencial de mercado para a proposta de valor



O resultado do trabalho da equipe foi um **conjunto de novas ofertas destinado a fornecer às pessoas caminhos simples para explorar e adotar uma variedade de serviços** financeiros que nunca poderiam ter entendido completamente antes

Produtos para os segmentos

- **Clientes familiares:** entregamos um roadmap detalhado para independência financeira
- **Jovens profissionais:** um mentor financeiro totalmente digital para facilitar a busca por novas oportunidades – e recompensá-los pelos negócios

ESPAÇOS VIDA

Propósito

- Promover e entregar à população em vulnerabilidade social urbana extrema, acesso à saúde, educação, serviços financeiros, habitação e emprego, à partir dos pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico.
- Geração de oportunidade e reintegração de pessoas em situação de rua
- Criação de novos cidadãos – dignidade – novos protagonistas da sociedade

Processo

- Construção ou adaptação de Abrigo Social / Centro de Acolhida / Espaço Vida
- Formação de equipe de trabalho para os Espaços Vida

Infraestrutura Proposta

- Dormitórios, vestiários, banheiros e chuveiros de qualidade
- Sala de roupas doadas
- Salas de atendimento médico e odontológico
- Canil e Gatil com atendimento veterinário
- Salas e laboratórios de Aula e Oficinas de Capacitação
- Espaço Comunitário para desenvolvimento de Artes, Música e Cultura
- Biblioteca
- *Negócios Sociais (Escritórios, Lojas e Restaurantes)*

Operado por

ARCAH

Oportunidade de desenvolvimento de

SERVIÇOS À POPULAÇÃO VULNERÁVEL

- Assistência às pessoas vítimas do alcoolismo e consumo de drogas leves e encaminhamento de casos mais graves
- Consultas Médicas e Odontológicas (Case CIES, Dr. Consulta e Turma do Bem)
- Assistência social, psicológica, nutricional, oftalmológica
- Oficinas de Culinária (Case Gastromotiva)
- Cursos profissionalizantes para homens e mulheres
- Cursos de Informática e Audiovisual
- Desenvolvimento e aprendizado em Música e Cultura
- Esportes e Bem-Estar
- Agência Bancária Itaú – primeira agência bancária focada no microcrédito e no desenvolvimento socioambiental
- Programa de educação para crianças e adolescentes
- Operacionalização de apoios e assistência do Terceiro Setor e entidades religiosas
- Atividades complementares

Operado por

ARCAH

Oportunidade de desenvolvimento de

SERVIÇOS COM MÃO DE OBRA SOCIAL

- **PARA O ENTORNO**
- Locação de espaço para eventos e apresentações
- Lavanderia Social
- Mecânica automotiva
- Restaurante Social
- Loja de Produtos

- **EMPRESAS / COOPERATIVAS**
- Logística e Transporte
- Limpeza
- Gastronomia
- Construção Civil
- Projetos de Paisagismo e Permacultura
- Produção de Eventos, Torneios e Campeonatos (Organização)
- Gráfica, Editoração

Operado por

ARCAH

Complexo Prates
PREFEITURA DE
SÃO PAULO
SAÚDE
ASSISTÊNCIA SOCIAL
CENTRO DE CONVIVÊNCIA
Atendimento Individual
Espaço de Leitura
Espaço Multiuso
Quadra Poliesportiva
Sala de TV
Telecentro
PREFEITURA DE
SÃO PAULO
ASSISTÊNCIA SOCIAL

Prates
PREFEITURA DE
SÃO PAULO